

# 提升我国基金业核心竞争力的对策研究

虞红霞 王启亮

(厦门大学 厦门 361005)

【摘要】提升核心竞争力是应对竞争的有效方式。本文通过分析我国基金业核心竞争力的现状,从投资环境、人力资源管理、内部风险控制、品牌营销战略、并购与重组五个方面提出提升我国基金业核心竞争力的政策建议。

【关键词】核心竞争力 品牌营销 风险管理

基金业已经成为我国证券市场举足轻重的重要力量,初步显现出其在有效配置金融资源、改善证券市场投资者结构以及促进金融制度创新和金融工具多元化等方面的积极作用。但与发达国家相比,我国基金业在投资管理能力、风险管理能力、产品创新能力等方面都存在很大的差距。为此,本文拟从核心竞争力角度研究我国基金业,全面分析制约我国基金业核心竞争力提升的因素并提出相应的对策建议。

## 一、基金业核心竞争力的内涵

专家、学者一致认为,核心竞争力是企业持久性竞争优势的源泉,是决定企业生存和发展能力的主要因素,是在整合企业所拥有的独特的资源和能力的基础上形成的一种能帮助企业超越竞争对手、在市场竞争中获得竞争优势并实现可持续发展的能力。

作为企业持久性竞争优势的源泉,核心竞争力的形成是一个系统过程,它涉及制度建设、产品创新、技术水平、人才素质等多方面的因素,需要高度重视知识的获取、内部资源和能力的积累,而不是某一种因素简单作用的结果。同时,不同行业和企业,由于经营对象和性质不同,核心竞争力的内涵和表现形式也存在较大的差异。

## 二、我国基金业核心竞争力现状

1. 产品同质化,系统性风险高。我国基金业在发展过程中存在持股雷同、系统性风险高等问题,这些问题的存在与我国证券市场不规范、金融市场不发达有关。一方面,我国上市公司质量普遍不高、上市公司治理结构不健全、恶意圈钱、大股东侵占上市公司利益、财务造假等问题给基金投资带来了风险。因此,相当一部分上市公司不具备投资价值,导致少数具有投资价值的公司被基金管理公司重仓持有,交叉持股、重复持股现象普遍,基金的多元化投资、分散风险的投资理念被严重扭曲。另一方面,我国现行证券市场单一做多交易机制和有限的投资品种难以满足基金管理人投资及规避风险的需求。由于缺乏做空机制和金融衍生工具,当股市下调时基金管理人无法规避系统性风险,基金净值下挫不可避免,这影响了我国基金管理人的投资管理能力和风险控制能力。

2. 高级人才匮乏。基金业是知识密集型行业,对专业人

才有高度的依赖性,基金管理人才的相对匮乏和频繁流动成为制约基金管理公司核心竞争力提升的重要因素。首先,基金管理公司高管尤其是总经理的频繁变更会造成公司经营策略的不稳定,进而对其投资策略产生重大影响,这对于秉承价值投资理念的基金而言,是一种无法回避的“硬伤”。其次,基金经理流动性强影响了基金业绩。来自 WIND 资讯的数据显示,2007 年共出现 353 起基金经理变动公告,其中,171 只基金刊登了基金经理离职的公告,占总基金数的 46%。再次,基金经理的培养期大大缩短,低龄化和浅阅历现象普遍。基金经理的成长必须经历助理研究员、研究员、基金经理助理等岗位,因此需要相当长的培养期,才能真正培养出专业知识扎实、经验丰富的基金经理。国内基金业人才相对匮乏,导致基金经理的培养期大大缩短,年轻的基金经理既缺乏实践经历,也缺乏扎实的公司基本面研究功底。

3. 风险控制体系不健全。基金管理公司的风险管理不只是基金投资过程中的风险控制,它涵盖了投资、运营及市场等各个领域。随着我国基金业的飞速发展,市场激烈竞争局面已逐渐形成,基金管理公司进行风险控制的难度也随之加大,这对基金管理公司的内部控制质量和风险管理能力提出了更高的要求。证监会就基金管理公司内部风险控制制定了 76 个最低标准,其中,涉及人力资源管理风险控制的有 21 个,涉及投资和交易风险控制的有 48 个;涉及关联方交易风险控制的有 7 个。但真正能贯彻执行的风险管理公司少之又少,内幕交易、利益输送等损害基金管理公司信誉的风险失控事件时有发生。

4. 营销渠道有限,品牌营销意识不强。基金业营销行为就是让投资者了解基金管理人的投资理念、投资业绩、投资风格及运作机制等,以期获得投资者的信任。我国基金管理公司的营销方式有面向机构投资者的直销和商业银行、证券公司面向中小投资者的代销,形成了“以银行为主、辅之以券商代销和基金公司直销”的格局。相比国外基金销售,我国基金管理公司比较注重基金的首发规模,但基金缺乏自身独立的销售渠道,在持续销售和投资者服务方面投入资源少。另外,营销行为简单,品牌营销意识不强;资源配置和政策措施不到位,在品牌推介方面不匹配,品牌维护力度不够。

### 三、提升我国基金业核心竞争力的策略

1. 优化基金投资环境,拓宽基金投资渠道。规范、成熟的证券市场是基金业核心竞争力提升的前提条件。为了提高基金业的投资管理能力与风险管理能力,促进我国基金业健康发展,应该加快完善证券市场交易机制、丰富投资品种以及增加市场的深度和广度。一方面,我国证券市场应该尽快建立做空机制和发展金融衍生品市场,创造条件适时推出股指期货和国债期货,在此基础上积极探索开发人民币远期交易及汇率期货、利率期货等金融衍生产品,为基金业提供规避风险的金融工具。另一方面,要加快我国证券市场的规范化、市场化和法制化建设,完善上市公司法人治理结构,提高上市公司质量,完善上市公司退出机制,鼓励流动性和成长性较好的优质公司上市,形成较大的证券市场规模和合理的市场结构,建立多层次金融体系,营造一种能够使基金业健康发展和不断创新的良好投资环境。

2. 优化人力资源系统,构建合理的人力资源结构。人力资源是构建基金管理公司核心竞争力的根本,优化人力资源系统是推动核心竞争力系统整合和促进核心竞争力提升的重要方面。在优化人力资源系统的过程中,不仅要提高人力资源管理的水平,而且要调整人力资源结构。首先,基金管理公司要借鉴国际先进的战略人力资源管理理念,健全人力资源管理体系,提高人才管理和培养的水平。其次,要建立科学的绩效考核体系,改变绩效考核手段单一、过分强调短期业绩的状况。健全包括员工持股在内的适合基金业特点的薪酬约束机制,根据不同职位层次上员工的业绩表现,设计合理的短期和长期相结合的薪酬激励制度。再次,构建合理的人力资源结构。一方面要实施人才引进和竞争战略,培养一批专业人才队伍,并保持这些员工的稳定性。另一方面要确定合理的员工数量,具有不同知识结构的人力资源结构会具有不同的系统整合效应,要有意识地从结构最优化的角度配置人力资源。

3. 完善内部风险控制制度,建立全面风险管理体系。基金管理公司核心竞争力的培育离不开严格的风险管理制度的制定和执行,这对于基金管理公司规避风险、稳健经营、持续发展具有重要的意义。随着金融自由化浪潮的兴起和金融衍生品的不断开发,基金管理公司面临的风险呈现出多样化、复杂化、全球化的趋势。首先,基金管理公司应大力培育健康的风险管理理念,持续推进风险文化建设。完善风险管理组织架构,明确董事会下风险管理委员会的职能,确定公司的风险管理战略、风险偏好、风险管理政策等,建立并实施系统的自我调节、自我约束的内部风险控制制度。其次,基金管理公司应牢固树立全面风险管理观念,学习、借鉴和掌握现代基金风险管理技术的最新发展成果,并结合自身实际情况,全面开发内部评级系统,建立高度敏感的风险量化技术系统,使之全面覆盖市场风险、流动性风险、操作风险等各类风险,对风险与收益进行量化管理,实现对风险的动态实时监控,逐步建立与国际接轨的全面风险管理体系。

4. 建立多元化营销渠道,实施品牌营销战略。品牌建设对企业核心竞争力的培育具有积极的促进作用,企业应以提

升企业核心竞争力为目标大力开展品牌建设。基金管理公司要根据外部经营环境的变化和自身的发展目标,制定科学合理的品牌营销战略,提高投资者对基金管理公司品牌的认知度和忠诚度。一是建立多元化的营销渠道。为了改变基金管理公司营销渠道有限导致销售成本居高不下的状况,基金管理公司要借鉴国外基金销售的成功经验,扩展销售渠道,引入基金销售的电子商务方式,为投资者提供方便快捷的服务。二是通过对投资理念、企业文化、技术支持、相关服务以及所经营基金产品特色的宣传,使投资者对基金管理公司以及其基金经营状况有更加全面客观的了解,提高基金管理公司的品牌认知度。三是积极与投资者进行互动交流,整合投资者资源,建立投资者信息中心,了解投资者新的需求并及时提供差异化服务,通过产品创新和高水平的投资管理能力带来投资者收益的最大化,提高投资者对品牌的忠诚度,最终实现基金管理公司价值的最大化。

5. 并购和重组是基金业提升核心竞争力的必由之路。以核心竞争力为导向,通过并购和重组,企业可以重新整合自己的内部资源,构造新的企业经营格局,调整产业结构与产品结构,构建新的企业经营机制,这是企业提升核心竞争力和获得持续竞争优势的重要方式。从发达国家基金业发展历史来看,往往只有两类公司能在市场竞争中生存下来:一类是“大而全”的公司,产品种类比较齐全,能够比较全面地满足投资者的需求;另一类是“小而专”的公司,专注于某类基金产品的运作。目前,我国大部分基金管理公司都以完善自身产品链为主要任务,客观上造就了不少以“大而全”为发展目标的基金管理公司,当这些基金管理公司的产品链基本建立时,由于无法避免产品的雷同,优胜劣汰的效应就会逐步显现出来,因此我国基金业必定会面临行业整合重组的阶段。而基金管理公司要在激烈的市场竞争中得以生存,就必须形成自身的竞争优势。因此,基金管理公司要根据自身发展目标,实施基于核心竞争力提升的并购战略规划,在运用现有核心竞争力的辐射、扩散和协同效应的基础上,针对自身欠缺核心竞争力的方面,兼并或者收购具有相应核心能力的企业,通过优化资源配置的方式形成新的、更高层次的核心竞争力,以期获得企业的持久竞争优势。

【注】本文系教育部人文社科研究项目(项目编号:07JA-790032)的阶段性成果。

#### 主要参考文献

1. C.W.L.Hill, G.R.Jones 著.孙忠译.战略管理.北京:中国市场出版社,2007
2. 刘鸿儒,海昌.中国基金业快速发展的基本经验及其面临的挑战.经济研究参考,2005;23
3. 王雪松.从美国基金业的创新趋势看中国基金业的未来发展.中国金融,2007;4
4. 桂敏杰.用科学发展观指导我国基金业持续协调规范发展.证券市场导报,2007;12
5. 杨紫涵.基金管理公司核心竞争力构成与培育.中央财经大学学报,2008;7